

# Chatprotokoll (Best-of) zum Online-Seminar

„Stärken Beschäftigter fördern“ vom September/Oktober 2023

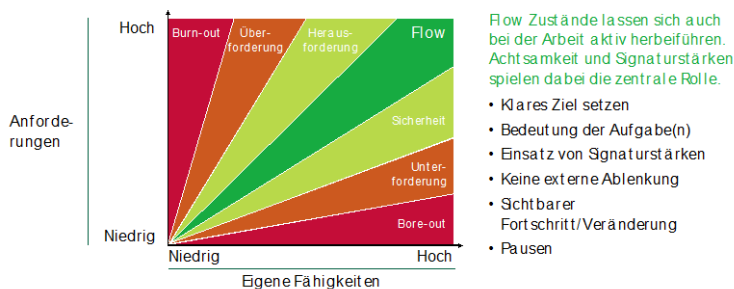
## Fragen und Antworten im Überblick

**Folie 32; irreführend das Schaubild, dass man ins Burnout geraten kann, wenn die Anforderungen hoch sind. nur bei niedrigen Fähigkeiten?**

In der exemplarischen Darstellung zum Flow Kanal geht es primär um die Bedingungen von Flow, dem Zustand höchster Aufmerksamkeit, in dem wir das Gefühl von Raum und Zeit verlieren. Dieser kann dann entstehen, wenn die Anforderungen den eigenen Fähigkeiten und Stärken entsprechen – wir weder überfordert, noch unterfordert sind.

Wenn Menschen sich in ihrem Arbeitskontext längerfristig überfordert fühlen, dann lauert die Gefahr von Burnout. Aber natürlich kommen beim Burnout noch andere Faktoren hinzu. Auch sollte die Aussage hier sicher nicht sein, dass Burnout nur bei niedrigen Fähigkeiten auftritt. Auch wenn Ihre Interpretation der Graphik nachvollziehbar ist.

Aus psychologischer Sicht ist Flow die höchste Form der Motivation



32

### Wie kann man langjährige Mitarbeiter anhand ihrer "Stärken" ansprechen?

Welchen Unterschied macht es aus Ihrer Sicht, ob ein Mitarbeiter langjährig oder neu ist?

Für die Rückmeldung von Stärken und stärkenorientierte Entwicklung ist es nie zu spät. Vielleicht stellen Sie dem Kollegen mit Verweis auf das AOK Seminar einmal Stärken Fragen? Wenn die Haltung stimmt und ehrliches Interesse an den verborgenen Stärken des Gegenübers besteht, ist die Bereitschaft zur Auskunft sicher geben. Oder Sie binden vielleicht das gesamte Team ein und machen ein Online Stärken Assessment?

**Es wurde eben kurz besprochen bzw. erwähnt, dass sich Arbeitgeber melden, wenn Arbeitnehmer häufig krank sind. Was kann ich unseren Mandanten raten?**

Arbeitgeber melden sich häufig, wenn der Krankenstand im Unternehmen sehr hoch erscheint. Wenn einzelne Mitarbeitende durch hohe bzw. häufige Fehlzeiten auffallen, ist es auf jeden Fall sinnvoll, dass die Führungskraft mit den betroffenen Mitarbeitenden in ein konstruktives Gespräch geht und abklärt, ob betriebliche Ursachen den Fehlzeiten zugrunde liegen. Vielleicht ist der Mitarbeitende chronisch krank und fehlt deshalb häufiger. In diesem Fall ist zu klären, ob der Arbeitsplatz leidensgerecht ist bzw. entsprechend angepasst werden kann. Die Führungskraft sollte gemeinsam mit dem Mitarbeitenden nach einer Lösung suchen, um zukünftige Fehlzeiten zu vermeiden oder zu minimieren.

**Wenn ein MA nur noch Negativ alles findet ....wie kann man ihn wieder POSITIV stimmen? Oder sollte man ihn einfach ziehen lassen**

In jedem Unternehmen gibt es neben den sehr engagierten und positiven Mitarbeitenden auch solche, die in ihrem negativen Verhalten toxisch sind. Leider braucht es im Schnitt vier positive und engagierte Mitarbeitende, um die Auswirkungen der negativ agierenden auszubügeln. Natürlich können Sie dem Mitarbeitenden Feedback geben und auf die Ursachen und Auswirkungen von negativen Emotionen (oft ausgelöst durch Kommunikation) hinweisen. Doch in den seltensten Fällen verändern wir Menschen uns, wenn wir nicht müssen oder unbedingt wollen. Ziehen lassen wäre daher sicher eine Option. Nach dem Motto: "Wenn hier alles schlecht ist, warum ziehst Du dann nicht weiter? Die Welt ist voller Möglichkeiten ..."

**Kann die vorgestellte Stärkenorientierung auch auf Kinder angewandt werden? Hier ist sicherlich der Hebel sehr groß, wenn frühzeitig damit angefangen wird :)**

Siehe oben! Unbedingt. Je früher, desto besser!

**Wie gehe ich mit Mitarbeitern um, die selber nur Fehler bei anderen sucht?**

Schauen Sie sich mal Kim Scotts Arbeiten zum Thema "Radical Candor" an. Sind sich die Mitarbeitenden der Fehlerorientierung bewusst? Wissen Sie, was das bei anderen auslöst? Wenn nicht: Feedback geben! Erklären Sie, warum positive Emotionen und positive Kommunikation einen Unterschied machen. Vielleicht mögen Sie sich dazu auch die AOK Webinar Folgen zu positiven Emotionen und Beziehungen anschauen.

**Würden Sie bei einer Gruppe von langjährigen Rechtsanwaltsfachangestellten eher zum Einzelgespräch oder Gruppengespräch raten, um Stärken abzufragen?**

Das hängt vom Ziel der Übung ab! "Abfragen" finde ich in diesem Kontext als Begriff schwierig. Vielleicht sind den Kolleginnen und Kollegen die eigenen Stärken gar nicht bewusst! Insofern würde ich intuitiv zum Einstieg einen 2-3 stündigen Stärken-Workshop empfehlen, bei dem die Grundlagen gelegt und in Form von interaktiven Übungen die eigenen Stärken exploriert werden. Dazu gibt es tolle Interventionen aus der Positiven Psychologie: z.B. die Ressourcendusche.

**Welche Vorgehensweise empfehlen Sie zur Findung der eigenen Stärken?**

Die Kombination von Stärken-Fragen (individuelle Reflektion oder im Dialog mit Menschen, die Sie gut kennen) und Stärken-Assessment.

**In welchem Rahmen macht es erfahrungsgemäß Sinn, die Stärkenkarten einzusetzen?**

Zum Beispiel im Rahmen von Team Meetings, Workshops oder Trainings. Ich kenne auch Unternehmen, die solche Karten schon im Kontext von Firmenfeiern genutzt haben.

## **Was haben Sie für Erfahrungen, wie Mitarbeitende darauf reagieren, wenn in einem bislang defizitorientierten Betrieb, plötzlich stärkenorientierte Elemente eingesetzt werden? Wie kann ich als Führungskraft "behutsam" beginnen?**

Behutsam ist der Schlüsselbegriff. Warum nicht bei der nächsten Weihnachtsfeier jedem Mitarbeitenden ein Set von "Elevation Cards" in die Post legen? Verbunden mit einer Karte, die erklärt, warum die Stärkenorientierung mit Blick auf die Zukunft so entscheidend ist. Vielleicht sogar mit Bezug zur Segelboot-Metapher? So laden Sie niedrigschwellig dazu ein, Stärken im Arbeitsalltag bei anderen zu erkennen und zurückzumelden.

## **Was würden Sie sagen, wann der Krankenstand "hoch" ist?**

Beim Betrachten des Krankenstandes ist es sinnvoll, nach den Vergleichswerten der Branche und der Region schauen. So bekommt man einen ersten Eindruck, ob der unternehmenseigene Krankenstand deutlich über oder unter diesen Vergleichswerten liegt. Zudem ist es wichtig, sich die Beschäftigtenstruktur des Unternehmens im Hinblick auf Alter, Geschlecht anzusehen. Wenn der Krankenstand des Unternehmens im Vergleich mit Unternehmen ähnlicher Beschäftigtenstruktur sehr hoch ist, sollte man auf jeden Fall nach unternehmensspezifischen Ursachen suchen (z.B. durch das im Webinar angesprochene Befragungsverfahren Arbeitssituationsanalyse).

## **Wie geht man am Besten vor, wenn ein Mitarbeiter nur auf seine Schwächen fokussiert ist?**

Fangen Sie mit Feedback zu den Stärken an! Wo zeigt der Mitarbeitende positive Qualitäten, die außergewöhnlich sind? Was beobachten Sie dabei? Geben Sie positive und verstärkende Rückmeldungen dazu. Auch die Einladung zu einem Stärken-Assessment könnte Sinn machen. In der Präsentation zu diesem Webinar finden Sie drei Optionen: den VIA Charakterstärkentest, den Clifton Strengthfinder von Gallup und den Realise2 von Alex Linley.

## **Folie 28 Warum haben Sie McKinsey nach 9 Jahren verlassen?**

Weil ich mein eigenes Unternehmen Yunel gründen und selbst unternehmerisch tätig werden wollte.

## **Wie sehen / sahen die Trainings zu positiver Selbstführung aus? Können Sie das an Beispielen verdeutlichen?**

McKinsey hat damals mit dem „Centered Leadership“ Ansatz gearbeitet. Der Ansatz umfasst fünf Dimensionen von trainierbaren Fähigkeiten rund um Stärkenorientierung und Sinnerleben (Meaning), Beziehungen und Netzwerkgestaltung (Connecting), Energiemanagement (Energizing), Umgang mit schwierigen Situationen und Emotionen (Positive Framing) sowie das Eingehen kalkulierter Risiken beim Verwirklichen der eigenen Vision (Engaging). Weitere Informationen zu dem Ansatz finden Sie hier: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/centered-leadership-how-talented-women-thrive>.

## **Welchen ersten kleinen Schritt würden Sie empfehlen?**

Heute noch den kostenlosen VIA Charakterstärkentest durchführen:

<https://www.viacharacter.org/survey/account/Register#>.

Im BGM wäre beispielsweise ein erster kleiner Schritt die Ressourcen bzw. Stärken des Unternehmens im Rahmen einer erweiterten Arbeitssituationsanalyse in den Blick zu nehmen. Mit den Ergebnissen dieser Analyse können dann weitere Schritte geplant werden, z.B. Stärken der Mitarbeitenden gezielt in Gesundheitsgespräche einzubauen, Trainings um die Stärken von Führungskräften und Mitarbeitenden herum zu planen...

## **Verstehe ich Sie richtig. Es ist für den eigenen Erfolg und auch den Erfolg des Unternehmens wichtiger im Bereich der eigenen Stärken zu arbeiten als Schwächen zu verbessern?**

Stärkenorientierung macht in jedem Fall den positiven Unterschied! Führungskräfte oder Unternehmen, die sich primär an Defiziten orientieren und versuchen, diese auszumerzen, laufen Gefahr in die sog. Durchschnittsfalle zu tappen. Mit diesem Kunstwort beschreibt der Humangenetiker Markus Hengstschläger den Trend, Defizite auszugleichen, ohne Stärken zu fördern. Mitarbeitende werden dabei so lange entwickelt, bis sie nicht mehr durch Fehler auffallen. Führen Sie sich in diesem Zusammenhang auch gerne nochmal die erwähnte Segelboot Metapher von Robert Biswas-Diener vor Augen: Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einem Segelboot auf offener See und bemerken ein Leck. Wenn Sie nicht untergehen wollen, ist das Flickern dieses Lecks notwendig und hat Vorrang. Doch das alleine wird Sie und Ihre Crew nicht voranbringen, wenn Sie nicht auch irgendwann die Segel setzen. Stärken sind wie der Wind in den Segeln. Sind die Segel gesetzt, dann gewinnt das Boot schnell an Fahrt und kann sich seinen Zielen nähern.

## **Wie kann man Mitarbeiter stärken, die immer nur das negative sehen und voller Pessimismus sind?**

Das menschliche Gehirn ist tatsächlich so programmiert, dass wir negative Reize bzw. Schwierigkeiten und Gefahren starker wahrnehmen als positive. Negative Erfahrungen bleiben auch länger im Gedächtnis. Bei Mitarbeitenden, die immer nur das negative sehen, würde ich bei der Kultivierung von positiven Emotionen ansetzen. Wie genau das geht, erfahren Sie u.a. in der ersten Folge der AOK-Reihe zum Thema PERMA bzw. Positive Emotionen. In der Positiven Psychologie spricht man in diesem Zusammenhang von Positivität. Barbara Fredrickson hat dazu viel geforscht. Schöne Anregungen finden Sie auch im Buch von Daniela Blickhan: Positive Psychologie (Ein Handbuch für die Praxis).

## **Was soll man machen, wenn die erkennbaren Stärken eines Mitarbeiters nicht zu den gestellten Aufgaben passen?**

Vielleicht verfügt der Mitarbeitende über Stärken, die ihm oder ihr selbst noch nicht bewusst sind. Diese könnten im ersten Schritt mit Hilfe der Stärkenfragen oder einem Stärken Tool erkundet werden. Im zweiten Schritt stellt sich die Frage, inwieweit die Tätigkeit ggf. im Sinne des Job Crafting (die Gestaltung der Arbeit durch den, der sie ausführt) so verändert werden kann, dass die Energie-gebenden Signaturstärken besser zum Einsatz kommen können. Erklärungen dazu, wie das Job Crafting funktioniert, finden Sie in der Präsentation Sollte auch dieser Schritt keine Ansatzpunkte liefern, stellt sich die Frage, ob der Mitarbeitende aktuell an der richtigen Stelle im Einsatz ist. Vielleicht gibt es im Unternehmen andere Jobprofile oder Aufgaben, die besser zu den unrealisierten oder realisierten Stärken der Person passen.

## **Wie finde ich die Stärken meiner MA bzw. vielleicht auch meine Stärken heraus?**

Zum Beispiel mit Hilfe von Stärkenfragen, die Sie sich und anderen Stellen können. Hier sind einige Beispiele:

- Womit habe ich mich als Kind am liebsten beschäftigt? Wer oder was war ich z.B. in meiner Phantasie? Welche Spiele oder Aktivitäten haben mich begeistert?
- Ob beruflich oder privat: Welche Tätigkeiten geben mir heute positive Energie? Bei welchen Aktivitäten fühle ich mich besonders stark und lebendig? Oder: womit kann ich mich aus eigenem Antrieb stundenlang beschäftigen?
- Wann fühle ich mich am authentischsten? Was genau schätze ich in diesen Momenten an mir?
- Fragen Sie sich oder Ihr Gegenüber schließlich: Was sagt all das über mich und meine Stärken aus? Welche Muster zeigen sich? Wie lassen sich meine Stärken vielleicht sogar in einem Bild beschreiben?

Darüber hinaus gibt es zahlreiche Online Tools, die bei der Identifikation der Stärken unterstützen. Im Rahmen des Webinars hatten wir die folgenden drei vorgestellt: VIA Charakterstärkentest, Clifton Strength Finder von Gallup, Realize2 von Cappfinity. Details zu den Ansätzen finden Sie in der Präsentation zum Seminar.

## **Wie können wir als Führungskräfte die Stärken einer Mitarbeiterin herausfinden, wenn es innerhalb der letzten zwei Jahre nicht gelungen ist, ihr entsprechende Aufgaben zu übertragen? Die Mitarbeiterin schätzt sich selbst leider nicht gut ein und kann nicht äußern, welche Stärken sie hat.**

Zum Beispiel mit Hilfe von Stärkenfragen, die Sie sich und anderen Stellen können. Hier sind einige Beispiele:

- Womit habe ich mich als Kind am liebsten beschäftigt? Wer oder was war ich z.B. in meiner Phantasie? Welche Spiele oder Aktivitäten haben mich begeistert?
- Ob beruflich oder privat: Welche Tätigkeiten geben mir heute positive Energie? Bei welchen Aktivitäten fühle ich mich besonders stark und lebendig? Oder: womit kann ich mich aus eigenem Antrieb stundenlang beschäftigen?
- Wann fühle ich mich am authentischsten? Was genau schätze ich in diesen Momenten an mir?
- Fragen Sie sich oder Ihr Gegenüber schließlich: Was sagt all das über mich und meine Stärken aus? Welche Muster zeigen sich? Wie lassen sich meine Stärken vielleicht sogar in einem Bild beschreiben?

Darüber hinaus gibt es zahlreiche Online Tools, die bei der Identifikation der Stärken unterstützen. Im Rahmen des Webinars hatten wir die folgenden drei vorgestellt: VIA Charakterstärkentest, Clifton Strength Finder von Gallup, Realize2 von Cappfinity. Details zu den Ansätzen finden Sie in der Präsentation zum Seminar.

### **Wie kann man am besten ein solches System nach oben hin anzustoßen?**

Ein erster Schritt könnte Eigeninitiative sein: z.B. die Organisation eines Kamingesprächs oder Impulses zum Thema Positive Führung oder Stärkenorientierung im eigenen Unternehmen. Ein Anlass findet sich bestimmt: Weihnachtsfeier, Strategie Retreat, ... Fragen Sie sich: Was liegt in meinem Einflussbereich? Wen aus der Führungsebene kann ich persönlich auf dieses Thema ansprechen? Oder kann ich vielleicht einen Text oder ein Interview dazu im Firmenintranet veröffentlichen? Wo finden sich engagierte Kolleginnen und Kollegen, die mutig und motiviert genug sind erste Akzente zu setzen?

### **Wie lenke ich Mitarbeiter in eine positivere Wahrnehmung des Umfeldes?**

Das menschliche Gehirn ist so programmiert, dass wir negative Reize bzw. Schwierigkeiten und Gefahren starker wahrnehmen als positive. Negative Erfahrungen bleiben auch länger im Gedächtnis. Bei Mitarbeitenden, die immer nur das negative sehen, würde ich bei der Kultivierung von positiven Emotionen ansetzen. Wie genau das geht, erfahren Sie u.a. in der ersten Folge der AOK-Reihe zum Thema PERMA bzw. Positive Emotionen. In der Positiven Psychologie spricht man in diesem Zusammenhang von Positivität. Barbara Fredrickson hat dazu viel geforscht. Schöne Anregungen finden Sie auch im Buch von Daniela Blickhan: Positive Psychologie (Ein Handbuch für die Praxis). In der bekanntesten Interventionen aus der Positiven Psychologie sind die „Drei guten Dinge“. Das Ziel: sich jeden Abend fragen: Was war heute gut? Und: wie habe ich dazu beigetragen? Die Übung schärft die Wahrnehmung für all die guten Dinge, die passieren, die aber in der Hektik des Alltags oft untergehen. Manche Führungskräfte beginnen Gespräche nach wichtigen Terminen oder am Jahresende auch mit der Frage: „What went well?“ Auch die Art und Weise, wie wir Feedback geben, wirkt sich auf die Haltung aus. Fragen wir: Was war gut und was war schlecht? Oder: Was war gut? Was geht besser? Dann liegt der Fokus auf Fortschritt und Wachstum.

### **Bisher gab es noch keine Teamfördernde Maßnahmen. Wie fängt man am besten an? Wie geht man in dem Fall auch mit skeptischen Mitarbeitern um?**

Aktivitäten im Team jenseits des Arbeitsalltags bieten die Chance sich und die Stärken der Kolleginnen und Kollegen besser kennenzulernen. Nähe und Verbindung stärkt Vertrauen. Warum nicht in einen gemeinsamen Team-Tag investieren, an dem die Stärken gegenseitig erkundet werden? Dabei könnten z.B. die „Elevation Cards“ zum Einsatz kommen, über die wir im Seminar gesprochen haben. Und stellen wir uns einmal vor, die Skeptiker finden plötzlich und unerwartet eine Stärkenkarte mit entsprechender Beobachtung in der eigenen Tasche oder auf dem Schreibtisch. Die positiven Gefühle, die dadurch entstehen und direkt erlebbar sind, sind vielleicht der Anfang einer gemeinsamen Stärkenreise.